

# Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas

Durch den verstärkten Wettbewerb und die zurückgehende öffentliche Finanzierung sieht sich die Caritas vor neuen Herausforderungen. Die von der Kommission „Ökonomie der Caritas“ erarbeiteten und von der Delegiertenversammlung im Oktober verabschiedeten Leitlinien wollen den Unternehmen der Caritas Orientierung für konkretes Handeln geben – vor dem Hintergrund eines wertorientierten Dienstes am Menschen.

## A. Hinführung

### Präambel

Gemäß dem Leitbild des Deutschen Caritasverbandes (DCV) handelt die Caritas unternehmerisch.<sup>1</sup> Die Unternehmen der Caritas agieren in einer dynamischen, sich verändernden Umwelt. Um ihren kirchlichen und gesellschaftlichen Auftrag erfüllen zu können, müssen sie auch unternehmerisch handeln. Sie handeln auf einem Markt, der durch einen Wettbewerb mit starker staatlicher Rahmensezung und Regulierung geprägt ist, entwickeln neue Angebote und Produkte, verbessern stetig ihre Leistungserbringung und gehen im Interesse hilfeschender und notleidender Menschen unternehmerische Risiken ein. Aufgrund ihres Selbstverständnisses, ihrer ausgeprägten Fachlichkeit und Qualität sowie ihrer Nähe zu den Menschen haben die Unternehmen der Caritas das Potenzial, auch zukünftige Herausforderungen zu meistern. Dabei sehen sich die Unternehmen in den einzelnen Arbeitsbereichen der Caritas unterschiedlichen finanziellen, gesetzlichen und Marktbedingungen gegenüber. Bei aller Unterschiedlichkeit versuchen die Leitlinien ein gemeinsames Grundverständnis zu beschreiben.<sup>2</sup>

Durch grundlegende Änderungen der politischen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Zulassung privatgewerblicher Leistungserbringer in den deutschen Sozialgesetzen, Auswirkungen der Wettbewerbs- und Beihilferegelungen der Europäischen Union) und der Finanzierungsformen (prospektive Leistungsentgelte, Fallpauschalen im Krankenhausbereich, Abrechnung von Fachleistungsstunden, Ausschreibungsverfahren) ist im Sektor der sozialen Dienstleistungen, der bislang von öffentlichen Anbietern und der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege dominiert war, der Wettbewerb verstärkt und der Markt erweitert worden. Die Teilnahme der Unternehmen der Caritas an diesem Marktgeschehen trägt zur Pluralität der Leistungsangebote und zur Sicherung von deren Qualität bei. Ebenso wie andere Träger der freien Wohlfahrtspflege sehen sich die Unternehmen der Caritas durch den verstärkten Wettbewerbsdruck und die zurückgehende öffentliche Finanzierung großen Herausforderungen gegenüber. Dieser Veränderungsprozess macht ein offensives Handeln der Unternehmen und der verbandlichen Caritas im Wettbewerb erforderlich.

Die Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas haben deshalb das Ziel, Orientierung für diesen Prozess und künftige Entwicklungen zu geben. Sie beschreiben das gemeinsame Unternehmensverständnis und bieten somit eine Orientierung, an der sich konkretes Handeln ausrichtet. Sie wollen aufzeigen, was Unternehmen der Caritas ausmacht, die auch unter sich verändernden wirtschaftlichen und politischen Bedingungen im Rahmen der europäischen und nationalen gesetzlichen Vorgaben ihren wertorientierten Dienst am Menschen leisten können und dabei ihrer kirchlichen Zielsetzung folgen wollen. Die Unternehmen der Caritas beteiligen sich ethisch verantwortlich am Wettbewerb und behalten die Auswirkungen der Entwicklungen für die Mitarbeiter(innen) im Blick.

Zum Verständnis der Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas ist die Darstellung ihrer theologisch-ethischen, gesellschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen (siehe Abschnitt I.) notwendig. Die Unternehmen der Caritas werden in Abschnitt II. näher definiert. Es folgen in Kapitel B. die Leitlinien im engeren Sinne.

## I. Grundlagen

### 1. Theologisch-ethische Perspektiven

#### Die Unternehmen der Caritas als Teil der katholischen Kirche und ihrer Sendung

Caritas ist eine Grundfunktion der Kirche.<sup>3</sup> In der Einheit von Liturgie, Verkündigung und Caritas realisiert sich die Kirche als Ganzes. Die Caritas wird durch das Handeln von Christ(inn)en, durch verschiedenste caritative Initiativen und die verbandliche Caritas mit ihren Einrichtungen, Diensten und Gruppen, in Pfarrgemeinden und geistlichen Gemeinschaften verwirklicht. Diese handeln alle als Teil der Kirche. Die Unternehmen der Caritas sind Teil der verbandlichen Caritas, ihre ehrenamtlich und beruflich tätigen Mitarbeitenden handeln im kirchlichen Sendungsauftrag. Sie sind Kirche und geben Zeugnis von der Liebe Jesu Christi und der Hoffnung auf Leben, Befreiung und Erlösung. Denn in der Nachfolge Jesu sind die Glaubenden gesandt, das Evangelium zu verkünden, Kranke zu heilen und gegen Unrecht einzutreten (vgl. Mk 16, 17 f.; Lk 9, 1–6; 10,9). Orientierung der

Unternehmen und ihrer Träger, Organe, Leitungen und Mitarbeitenden ist die biblische Botschaft vom liebenden und befreienden Gott, der sich besonders der Schwachen, Kranken und ausgegrenzten Menschen angenommen hat. Gott beschenkt, bestärkt und befähigt die Verantwortlichen und Mitarbeitenden für diesen Dienst, auch in krisenhaften Situationen. Die Unternehmen der Caritas wollen die Nähe Gottes für die Hilfesuchenden sowie für die Mitarbeitenden und die Gesellschaft erfahrbar machen. Basis der Unternehmen der Caritas sind die befreiende Botschaft des Evangeliums und die darin gründenden Prinzipien der katholischen Soziallehre: die Personalität, Solidarität und Subsidiarität. Dies beinhaltet auch die Prinzipien der Menschenwürde, Gerechtigkeit, des Gemeinwohls, der Anwaltschaftlichkeit und der Nachhaltigkeit.<sup>4</sup>

Die Unternehmen der Caritas bieten als kirchliche Dienste und Einrichtungen soziale Leistungen für Menschen in verschiedenen Lebenslagen an. Sie arbeiten im Rahmen der jeweiligen gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen. Die Unternehmen helfen den Menschen aus einer ganzheitlichen Perspektive. Sie gestalten den Hilfeprozess so, dass der Mensch als ganze Person im Mittelpunkt steht und möglichst Subjekt des Prozesses ist. Die Leistungen orientieren sich an den Bedürfnissen des Menschen, den fachlichen Standards und den für das jeweilige Unternehmen der Caritas geltenden Rahmenbedingungen.

Die Zuwendung Gottes durch Menschen wird durch die Art und Weise der Zuwendung und Hilfe, Anteilnahme und Achtung der von Gott gegebenen Autonomie, Freiheit und Würde des Hilfesuchenden sichtbar und bezeugt.

So wie das Heil Gottes allen Menschen gilt, bieten Unternehmen der Caritas ihre Leistungen jedem Menschen an – unabhängig von seiner Herkunft, seinem Geschlecht, seiner Weltanschauung oder seiner Lebenssituation.

### Das Zeugnis der Unternehmen der Caritas

Der Dienst der Caritas ist ein christliches Tatzeugnis. Ob der Mensch dadurch eine Erfahrung des Glaubens macht, kann nicht vorgegeben werden. Eine solche Glaubenserfahrung als Heilung und Befreiung ist ein Geschenk Gottes und kann nicht beabsichtigt oder eingefordert werden. Deshalb darf ein Hilfeangebot nicht religiös funktionalisiert werden. Das bedingungslose Geschenk der Liebe Gottes an den Menschen wird in der Welt sichtbar in der Weitergabe dieses Geschenkes im Hilfeangebot unter Menschen.<sup>5</sup>

Dienstgeber und Dienstnehmer erfüllen in der Dienstgemeinschaft gemeinsam den kirchlichen Auftrag im Vertrauen auf die Führung Gottes. Ein wesentlicher Ausdruck hierfür ist das gemeinsame Feiern und Bekennen des Glaubens. Zu den Mitarbeitenden zählen auch die ehrenamtlich/freiwillig Tätigen. Die Unternehmen der Caritas sind Teil der „pilgernden und suchenden

Kirche“ in der Welt und damit Orte der Erfahrbarkeit der Nähe Gottes (vgl. Kol 3,11; 1 Kor 15,28). Sie reflektieren und deuten ihre Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund der Botschaft des Evangeliums und des Wirkens des Heiligen Geistes. Diese Orientierung am Evangelium ermöglicht den Unternehmen der Caritas und ermutigt sie, sich unternehmerisch flexibel und vertrauensvoll auf neue Herausforderungen einzulassen.

### Dienstgemeinschaft und Kultur des Unternehmens der Caritas

Unternehmensführung und alle ehrenamtlich und beruflich tätigen Mitarbeitenden handeln grundsätzlich aus einem gemeinsamen christlichen und kirchlichen Auftrag. Die Arbeit der verbandlichen Caritas begründet sich durch die Sendung und den Auftrag der Kirche. Alle Personen, die einen kirchlichen Dienst ausüben, wirken mit am Dienst der Kirche in der Nachfolge Jesu Christi. In ihrer gemeinsamen Verantwortung bilden die Dienstgeber und Mitarbeitenden eine Dienstgemeinschaft. Diese kirchliche Dienstgemeinschaft konkretisiert sich unter anderem in den Unternehmen der Caritas, in denen sie erlebbar und erfahrbar wird. Die ehrenamtlich/freiwillig Tätigen sind ebenfalls grundlegender Bestandteil der Dienstgemeinschaft.<sup>6</sup> Diese Dienstgemeinschaft wird dann lebendig, wenn sie von gegenseitigem Respekt, Vertrauen, Achtsamkeit und wechselseitiger Solidar- und Lernbereitschaft sowie von Partizipation und Transparenz getragen ist. Unternehmen der Caritas stellen die Bedürfnisse der Klient(inn)en in den Mittelpunkt. Sie berücksichtigen dabei die Bedürfnisse der haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden. Die Mitarbeiterorientierung bedeutet, dass die Mitarbeiter(innen) im Rahmen und im Geiste der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) einen Anspruch auf die Mitgestaltung der Entwicklungsprozesse im Unternehmen haben.

Entscheidend ist, ob die Unternehmenskultur Raum und Möglichkeit für die Erfahrung der Nähe Gottes gibt. Dies zeigt sich zum Beispiel in Wertschätzung und Anerkennung aller Mitarbeitenden unabhängig von Funktion und Leistung<sup>7</sup>, in Verständigungsbereitschaft und gegenseitiger Offenheit, im gegenseitigen Mittragen von belastenden Lebenssituationen und Konflikten. Dienstgemeinschaft in Unternehmen der Caritas heißt in diesem Verständnis auch, dass sie ihren Auftrag für die Menschen und als kirchliches Unternehmen reflektiert. Jedes Unternehmen der Caritas braucht Formen und Modelle der eigenen theologischen und ethischen Reflexion und der Glaubensfeier und -verkündigung. Jedem Mitarbeitenden sind Zugänge zu spirituellen und seelsorglichen Angeboten zu eröffnen. Gleichzeitig bleibt die persönliche Glaubenserfahrung der Führungskräfte und Mitarbeitenden ein Geschenk in Freiheit.

Die Träger, Organe und die Leitungen tragen für das kirchliche Profil des Unternehmens der Caritas eine besondere Ver-

antwortung. Gleichzeitig brauchen sie die Unterstützung durch die Kirche als Ganzes. Sie arbeiten mit anderen kirchlichen Strukturen, Pfarrgemeinden, Gruppen und Akteuren zusammen, vernetzen sich mit diesen und unterstützen sich gegenseitig. Ebenso tragen Unternehmen der Caritas und die Gesamtheit der verbandlichen Caritas füreinander Verantwortung und haben gegenseitig Anspruch auf Förderung und Unterstützung.

### Die Funktionen der Unternehmen der Caritas

Die verbandliche Caritas und damit auch die Unternehmen der Caritas verstehen sich in dem je eigenen Zusammenhang als Dienstleister, Solidaritätsstifter und Anwalt<sup>8</sup>. Sie fördern die selbstbestimmte Teilhabe der Menschen<sup>9</sup> und geben Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Sendung in der Nachfolge Jesu Christi bedeutet auch, dass sich die Unternehmen der Caritas für Menschen, die keinen Zugang zu notwendigen Hilfeleistungen haben, einsetzen. Unternehmen der Caritas verstehen sich als Solidaritätsstifter. Sie sehen sich damit auch in einer lokalen und gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und engagieren sich im Sozialraum.

Ein Unternehmen der Caritas zu sein, ist gewiss ein Anspruch, viel mehr noch Ausdruck einer Hoffnung.

## 2. Unternehmen der Caritas als Akteure im Sozialstaat

### Die Werte der katholischen Soziallehre als zentrale Prinzipien des Sozialstaates

Personalität (Würde der Person), Solidarität (mitmenschlicher Zusammenhalt) und Subsidiarität (Verantwortlichkeit und Selbsthilfe der kleineren gesellschaftlichen Einheiten) bilden die drei wesentlichen Prinzipien zur Gestaltung des Sozialstaates. Im Zentrum steht der Mensch, er existiert als ein einzigartiges und unwiederholbares Wesen, ein „Ich“, das in der Lage ist, sich selbst zu begreifen, sich selbst zu beherrschen, sich selbst zu bestimmen. Daraus leitet sich unmittelbar die Achtung der Gesellschaft vor der Menschenwürde ab: „Die gesellschaftliche Ordnung und ihre Entwicklung müssen sich dauernd am Wohl der Personen orientieren; denn die Ordnung der Dinge muss der Ordnung der Personen dienstbar werden und nicht umgekehrt.“<sup>10</sup>

Das Handeln des Staates unterstützt also die Entfaltung der menschlichen Freiheit und Selbstbestimmung im Rahmen der beiden weiteren Prinzipien „Solidarität“ und „Subsidiarität“. „Das Handeln des Staates und der anderen öffentlichen Autoritäten muss sich nach dem Subsidiaritätsprinzip richten und Situationen schaffen, die eine freie Ausübung der wirtschaftlichen Aktivität begünstigen; es muss darüber hinaus auch vom Prinzip der Solidarität inspiriert sein und der Autonomie der Teile Grenzen setzen, um den Schwächsten zu schützen.“<sup>11</sup>

Das Prinzip der Solidarität beschreibt die Verantwortung aller für alle, es unterstreicht die angeborene Sozialität der menschlichen Person und bringt die Gleichheit der Würde zur

Geltung. Solidarität muss daher als zentrales Ordnungsprinzip der Institutionen begriffen werden.<sup>12</sup>

Aufgrund des Prinzips der Subsidiarität müssen alle Strukturen höherer Ordnung den niedrigeren gegenüber eine Haltung der Hilfeleistung („subsidium“), also der Unterstützung, Förderung und Entwicklung einnehmen.<sup>13</sup> Diese Unterstützung ist auf den Menschen gerichtet, auf seine Bedürfnisse und Entwicklungen.

Die Unternehmen der Caritas unterstützen die Menschen im Sinne dieser Grundwerte sozialen Handelns mit ihren Maßnahmen, Diensten und Einrichtungen und leisten damit einen nicht zu ersetzenden Beitrag zur Sozialstaatlichkeit und zum Gemeinwohl.

### Unternehmen der Caritas als Mitgestalter der sozialen Infrastruktur

Zentral für das Selbstverständnis der Caritas ist es, dass sie sich nicht als Erfüllungsgehilfe der Sozialleistungsträger versteht, sondern als Mitgestalter und Partner. Die große Bedeutung der Caritas als Mitgestalter des Sozialstaates zeigt sich auch an dem Gewicht, mit welchem sie in fast allen sozialen Bereichen mit Einrichtungen und Diensten sowie verschiedenen Initiativen vertreten ist.<sup>14</sup> Dabei ist die Caritas kein Konzern. Die Unternehmen der Caritas sind korporative Mitglieder der verbandlichen Gliederungen und rechtlich selbstständig. Die angebotenen Dienstleistungen der Caritas sind elementarer Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Sie setzen an unterschiedlichen Lebenslagen an, mit dem Ziel, die selbstbestimmte Teilhabe und soziale Integration der hilfeschuchenden Menschen zu ermöglichen. Dabei kann es sich sowohl um gesetzliche Pflichtaufgaben als auch um darüber hinausgehende Leistungen handeln. Die Caritas und ihre Unternehmen nehmen dabei immer wieder auch eine Pilotfunktion wahr: Sie richten ihr Augenmerk auf neue Nöte und neuen Handlungsbedarf, der sich aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen ergibt. Hierfür entwickeln sie neue Angebote, um den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu fördern, Bedürftigen zu helfen und die Integration Ausgegrenzter zu unterstützen.

Die gesellschaftspolitische Verantwortung der Caritas und ihrer Unternehmen zeigt sich auch darin, dass sie sich mit ihren Erfahrungen aus der Praxis und den in ihrer Trägerschaft befindlichen zahlreichen Aus-, Fort- und Weiterbildungsstätten an der Weiterentwicklung fachlicher Standards beteiligen. Sie gewinnen Menschen für die Gesundheits- und Sozialberufe und tragen zur Steigerung von deren fachlicher, persönlicher und sozialer Kompetenz bei.

### Unternehmen der Caritas als Solidaritätsstifter und Anwalt

Die Caritas und ihre Unternehmen bieten Menschen, die sich auf ehrenamtlicher/freiwilliger Basis gesellschaftlich engagieren

wollen, Betätigungs- und Beteiligungsmöglichkeiten entsprechend ihren individuellen Interessen, zeitlichen Dispositionen und persönlichen Fähigkeiten. Durch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements werden Lernfelder für gesellschaftliche Verantwortung und für solidarisches Handeln im Sinne einer christlichen Wertorientierung eröffnet. Zivilgesellschaftliche Ressourcen, die einen entscheidenden Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft darstellen, werden gestärkt.

Die verbandliche Caritas nimmt die Interessen der hilfebedürftigen Menschen wahr, bringt diese in die sozialpolitische Diskussion ein und schlägt auf der Basis eigener Positionen Lösungskonzepte vor. Der anwaltschaftliche Auftrag der Caritas verwirklicht sich auch in ihren Einrichtungen und Diensten. Sie beziehen den hilfebedürftigen Menschen aktiv in die Dienstleistungserbringung ein, treten auch aktiv für seine sozialen Rechte ein und halten aus anwaltschaftlicher Motivation auch Angebote vor, die sich wirtschaftlich von alleine nicht tragen. Diese Angebote werden mit eigenen Mitteln (zum Beispiel Spenden, Stiftungsmittel, Kirchensteuern, Überschüsse aus freien Mitteln) getragen.

### 3. Prinzipien unternehmerischen Handelns

Unternehmen der Caritas sind den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, der Nachhaltigkeit und der Transparenz verpflichtet. Für ihre Existenzsicherung ist ökonomisches und marktgerechtes Verhalten erforderlich.

Unternehmen der Caritas handeln verantwortlich auf dem Markt, wenn ihr Handeln den caritativen Auftrag des Unternehmens erfüllen hilft und die Wertorientierung des Unternehmens fördert. Markt und Marktorientierung sind keine Werte an sich, sondern müssen so gestaltet sein, dass sie die Wertorientierung des Unternehmens der Caritas verwirklichen helfen. Die Marktorientierung darf nicht zur Verselbstständigung der ökonomischen Logik und ihrer Instrumente führen.

Unternehmerisches Handeln trägt dazu bei, gerade vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen und des daraus resultierenden zunehmenden wirtschaftlichen Risikos, die Erfüllung des kirchlichen Sendungsauftrags nachhaltig zu sichern. Die Organe der Unternehmen der Caritas haben dafür Sorge zu tragen, dass die Prinzipien unternehmerischen Handelns beachtet werden. Die dafür notwendigen strukturellen Maßnahmen sowie die erforderlichen Instrumente müssen geschaffen und weiterentwickelt werden. Zum unternehmerischen Handeln gehört die Anwendung des gängigen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums (Finanz-, Personal- und Dienstleistungsmanagement).

Unternehmerisches Handeln zeigt sich darin, dass sich ein Unternehmen mit seinem Leistungsangebot und den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen im Rahmen seiner christli-

chen Wertorientierung fortwährend an den Präferenzen der Nachfragenden orientiert. Dadurch wird seine Position im Wettbewerb gestärkt. Dabei gehen die Unternehmen der Caritas bewusst Risiken ein, verfügen aber auch über ein funktionsfähiges Risikomanagementsystem (zum Beispiel in Form eines Frühwarnsystems, eines internen Überwachungssystems und Controllings), um die Risiken zu minimieren. Die innovative Planung und Steuerung des Leistungsangebotes muss durch eine unternehmerisch ausgerichtete Investitionspolitik mit einem entsprechenden Finanzierungsplan ergänzt werden. Zur Gewährleistung und steten Weiterentwicklung der Qualität des Leistungsangebotes ist ein Qualitätsmanagementsystem implementiert, zu dem auch der Aufbau eines Beschwerdemanagements gehört. Das eigene Qualitätsversprechen ist Basis des Marketings der Unternehmen, das umso erforderlicher ist, je mehr sich das Unternehmen im Wettbewerb mit anderen Anbietern befindet. Wettbewerbsvorteile können auch durch die Teilnahme an Benchmarking-Projekten erzielt werden, die im Bereich der Caritas initiiert werden und helfen, das innerverbandliche Verbesserungspotenzial zu heben.

Eingebettet sind die genannten Maßnahmen und Instrumente in eine strategische Unternehmensplanung, welche aus dem kirchlichen Auftrag sowie den vorliegenden Rahmenbedingungen und Marktstrukturen strategische Unternehmensziele ableitet. Die strategischen Ziele werden laufend – in der Regel jährlich – auf Basis einer Umfeld- und Organisationsanalyse überprüft und bei Bedarf angepasst.

Zu den wesentlichen strukturellen Maßnahmen zählt die Implementierung wirksamer Aufsichts- und Kontrollstrukturen auf Ebene des Rechtsträgers. Jeder Rechtsträger sollte sich verpflichten, in seiner Satzung beziehungsweise im Gesellschaftsvertrag neben dem Vorstand und/oder der Geschäftsführung wirksame Aufsichtsstrukturen zur Kontrolle der operativen Organe zu installieren. Dies sollte in der Regel durch die Einrichtung eines eigenständigen Aufsichtsorgans geschehen. Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums haben Qualitätskriterien wie zum Beispiel Unabhängigkeit und ausreichende Fachkompetenz zu erfüllen. Zu den zentralen Aufgaben des Aufsichtsgremiums zählt die Überwachung der Umsetzung der caritativen, wirtschaftlichen und strategischen Ziele des Unternehmens. Bei der Besetzung des Geschäftsführungsorgans ist das Vier-Augen-Prinzip zu beachten.<sup>15</sup>

## II. Definition von Unternehmen der Caritas

Das caritative Handeln der Kirche wird von einer Vielzahl von Organisationen, Gruppen und Initiativen geleistet. Zu den kirchlichen Akteuren zählen auch die Unternehmen der Caritas. Unternehmen der Caritas sind von folgenden Merkmalen in unterschiedlichem Maße geprägt:

### ■ Werte- und Gemeinwohlorientierung:

Unternehmen der Caritas tragen auf Grundlage ihrer christlichen Wertorientierung zur Verwirklichung des Evangeliums in der Gesellschaft bei. Ihr satzungsgemäßer Unternehmenszweck besteht in der Förderung des Gemeinwohls.

### ■ Wettbewerbs- und Marktsituation:

Unternehmen der Caritas stellen sich den jeweiligen Bedingungen des Marktes und halten in diesem Sinne marktfähige Dienstleistungen vor. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft liegen in der Regel Marktbedingungen vor, die durch einen Wettbewerb mit starker staatlicher Rahmensezung und Regulierung geprägt sind und sich in den einzelnen Arbeitsbereichen unterschiedlich darstellen. So herrscht zwar in der Regel auf der Anbieterseite Wettbewerb. Die Nachfrageseite ist jedoch aufgrund der starken Position der Kostenträger (Sozialhilfe- und Sozialleistungsträger) oftmals monopolisiert. Ihre starke Stellung nutzen die Kostenträger teilweise auch für eine ausgeprägte, nicht marktkompatible Steuerung des Leistungsangebotes aus.

### ■ Übernahme von Risiko durch Investition in Kapital und Personal:

Unternehmen der Caritas passen ihre Leistungspalette im Rahmen ihrer christlichen Wertorientierung fortlaufend an sich verändernde Bedarfslagen bei den (potenziellen) Nutzer(inne)n ihrer Dienste an und gehen dabei bewusst ein Investitionsrisiko ein. Unternehmen der Caritas sind Risiken auf der Angebots- und Nachfrageseite des Marktes ausgesetzt.

### ■ Wirtschaftliche Eigenständigkeit:

Unternehmen der Caritas handeln als eigenständige wirtschaftliche Organisationen, die nicht extern gesteuert werden, sondern über ihre Leistungserstellung und ihr Leistungsangebot maßgeblich selbst entscheiden. Dafür benötigen sie auch im Verhältnis zu den Kostenträgern ein ausreichendes Maß an Gestaltungsfreiheit, damit sie ihrem Selbstverständnis entsprechend arbeiten können.

### ■ Kirchenrechtliche Anerkennung und verbandliche Mitgliedschaft:

Unternehmen der Caritas sind kirchenrechtlich anerkannt durch den jeweiligen Ortsbischof und Mitglied der verbandlichen Caritas. Sie wenden die Regelungen der bischöflichen Aufsicht in der jeweiligen Diözese, die Verbandsordnung des Deutschen Caritasverbandes, die Grundordnung für den kirchlichen Dienst im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse<sup>16</sup>, die Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) sowie die Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR) oder andere kirchliche Arbeitsrechtsregelungen an.

### ■ Überschüsse und deren Verwendung:

Unternehmen der Caritas erzielen angemessene Überschüsse und bilden angemessenes Vermögen, um ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu erhalten, unternehmerische Risiken ab-

zusichern und das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln. Eine Ausschüttung der Überschüsse ist nicht möglich.<sup>17</sup> Der Status der Gemeinnützigkeit, den alle Unternehmen der Caritas tragen, garantiert dies.<sup>18</sup>

### ■ Existenz dem Risiko angemessener Leitungs- und Aufsichtsstrukturen:

Das zu tragende Risiko verlangt, dass effektive Leitungs- und Aufsichtsstrukturen eingerichtet werden. Dazu gehört eine Geschäftsführung, die in der Regel hauptamtlich besetzt sein sollte und für das Betreiben der operativen Geschäfte zuständig ist. Die Implementierung eines Risikomanagementsystems ist eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsführung. Neben dem Geschäftsführungsorgan sollte es in der Regel ein eigenständiges Aufsichtsorgan geben, das die Geschäftsführung kontrolliert und auf die satzungsgemäße strategische Ausrichtung des Unternehmens achtet.

## B. Leitlinien

Die Unternehmen der Caritas erhalten die folgenden Leitlinien zur Orientierung, die sich aus den Grundlagen und der Definition der Unternehmen der Caritas ableiten:

### 1. Unternehmen der Caritas stellen den Menschen mit seinen Bedürfnissen und Wünschen in den Mittelpunkt ihres Handelns

Unternehmen der Caritas existieren um der Menschen, insbesondere der Armen, Kranken und Ausgegrenzten willen, deren Lage durch das Handeln des Unternehmens zum Besseren verändert werden soll. Neben der Erbringung einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung haben die Unternehmen auch einen anwaltschaftlichen Auftrag und eine entsprechende Verantwortung. Orientierungspunkt des anwaltschaftlichen Auftrages ist die Befähigung und die selbstbestimmte Teilhabe der Menschen und die Solidarität. Die Unternehmen der Caritas zeichnen sich deshalb durch eine ausgesprochene Orientierung am Menschen aus, das heißt, sie beziehen den hilfebedürftigen Menschen, seine Angehörigen und Selbsthilfegruppen aktiv in den Dienstleistungsprozess ein, um ein Höchstmaß an Zufriedenheit und selbstbestimmter Teilhabe zu gewährleisten. „Bei der Umsetzung des ethischen Anspruchs, selbstbestimmte Teilhabe zu fördern, entstehen Konflikte zwischen den spezifischen Interessen der Nutzer(innen) und ihrer Angehörigen sowie den Einrichtungsinteressen. Dabei steht für Dienste und Einrichtungen der Caritas die selbstbestimmte Teilhabe im Vordergrund.“<sup>19</sup>

### 2. Unternehmen der Caritas verstehen sich als Solidaritätsstifter und handeln in gesellschaftlicher Verantwortung

Unternehmen der Caritas sehen sich in einer lokalen und gesamtgesellschaftlichen Verantwortung. Diese realisiert sich

auch in der Förderung des ehrenamtlichen/freiwilligen Engagements in ihren Einrichtungen und Diensten. Die Mitarbeit von Ehrenamtlichen/Freiwilligen stellt einen Mehrwert dar und ist ein wesentliches Element der Identität der verbandlichen Caritas. Unternehmen der Caritas verfügen über eine Strategie zur Gewinnung und Integration von Ehrenamtlichen/Freiwilligen, das heißt, sie schaffen entsprechende Rahmenbedingungen und Möglichkeiten, damit Ehrenamtliche und Freiwillige ihr Engagement und ihre Kompetenzen in die Caritasarbeit einbringen können. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit den Kirchengemeinden im lokalen Umfeld, aber auch die Kooperation mit gewerblichen Unternehmen, um den dortigen Mitarbeiter(inne)n ehrenamtliches Engagement (auch in Aufsichtsgremien der Caritas-Unternehmen) zu ermöglichen und die gewerblichen Unternehmen als Spender beziehungsweise Förderer zu gewinnen.

### **3. Unternehmen der Caritas sind nah am Menschen und bringen sich aktiv in der Kirche ein**

Die Unternehmen der Caritas sind „Kirche mitten unter den Menschen“. Durch die Art und Weise der Zuwendung und Achtung der Würde des Hilfesuchenden und der Orientierung des Hilfeangebotes an dessen Lebenssituation wird die Zuwendung Gottes durch Menschen bezeugt. In diesem Sinne handeln Unternehmen der Caritas missionarisch.

Die Träger, Organe und die Leitungen tragen für das kirchliche Profil des Unternehmens der Caritas eine besondere Verantwortung. Gleichzeitig brauchen sie die Unterstützung durch die Kirche als Ganzes. Sie arbeiten mit anderen kirchlichen Strukturen, Pfarrgemeinden, Gruppen und Akteuren zusammen, vernetzen sich mit diesen und unterstützen sich gegenseitig. Unternehmen der Caritas sind wichtige geistliche Erfahrungsorte in pastoralen Räumen.

### **4. Unternehmen der Caritas verstehen sich als lernende Organisationen**

Die Unternehmen der Caritas fühlen sich der kritischen Selbstreflexion und der Entwicklung verpflichtet. Sie stellen sich deshalb den Zeichen der Zeit und stehen unter dem Anspruch der ständigen Erneuerung.<sup>20</sup>

### **5. Unternehmen der Caritas verfügen über ein auf den Qualitätsgrundsätzen der Caritas basierendes Qualitätsmanagement und entwickeln dieses stetig weiter**

Für die Umsetzung und stete Weiterentwicklung der caritasspezifischen Qualität benötigen die Unternehmen der Caritas als Grundvoraussetzung ein systematisches Qualitätsmanagement. Dabei orientieren sie sich an der vom Deutschen Caritasverband entwickelten Qualitätspolitik.<sup>21</sup> Unternehmen der Caritas haben ein Leitbild, das auf den Qualitätsgrundsätzen des

Deutschen Caritasverbandes fußt und den Rahmen für die Erarbeitung strategischer Ziele des Unternehmens darstellt.

### **6. Unternehmen der Caritas sind Orte spiritueller Erfahrungen und ethischer Reflexion**

Unternehmen der Caritas als Orte der Erfahrbarkeit der Nähe Gottes ermöglichen und fördern die Spiritualität ihrer Mitarbeitenden und sind offen für spirituelle Fragen und Anliegen der ihnen anvertrauten Klient(inn)en. Den Mitarbeitenden werden Zugänge zu spirituellen und seelsorglichen Angeboten eröffnet. Die persönliche Glaubenserfahrung der Führungskräfte und Mitarbeitenden ist ein Geschenk und wird unterstützt. Sie wird unter anderem im Unternehmen durch das gemeinsame Feiern und Bekennen des Glaubens gelebt. Jedes Mitglied der Dienstgemeinschaft ist eingeladen, sich auf diesen Weg einzulassen und ihn mitzugestalten. Die Unternehmen schaffen auf allen Ebenen der Organisation Räume und Strukturen für die Reflexion ethischer Fragen und Konflikte und fördern damit eine ethisch fundierte Entscheidungskultur.

### **7. Unternehmen der Caritas besetzen Führungspositionen mit Persönlichkeiten, die das katholische Profil des Unternehmens glaubhaft darstellen können**

Die Berufung von Persönlichkeiten, die das katholische Profil des Unternehmens glaubhaft darstellen können, ist eine wesentliche Voraussetzung, um den kirchlichen Charakter des Unternehmens zu wahren und auch nach außen hin zu dokumentieren. Bei der Besetzung der Führungspositionen gilt die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse.

In den Leitungsorganen (Geschäftsführung und Aufsichtsgremium) sollte ein ausreichendes Maß an theologischen, ethischen, ökonomischen und fachlichen Kompetenzen vorhanden sein. Es bedarf der Schaffung von betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturen, so dass Kirchlichkeit in den Leitungsgremien gewährleistet ist.

### **8. Unternehmen der Caritas zeichnen sich durch eine gelebte Dienstgemeinschaft aus**

Das Unternehmen der Caritas muss sich auch daran messen lassen, ob seine Führungskräfte gemeinsam mit allen Mitarbeitenden als Dienstgemeinschaft unternehmerische Prozesse gestalten. Dazu bedarf es Räumlichkeiten, Zeit und Unterstützung, zum einen die je eigene Spiritualität zu entdecken, weiterzuentwickeln und zu leben; zum anderen diese in die gemeinsame Gestaltung des Unternehmens der Caritas einzubringen. Führung und Mitarbeiterschaft gehen diesen Weg in dem Bewusstsein, dass es ein Spannungsfeld zwischen gemeinsamem inhaltlichem Anspruch und dienstrechtlichem Verhältnis gibt.

Die Personalentwicklung ist so gestaltet, dass sowohl die nötige Leistungsorientierung als auch die menschlichen und spirituellen Anliegen der Mitarbeiter(innen) berücksichtigt werden. Die Wertschätzung der Mitarbeiter(innen) drückt sich in dem Bestreben aus, gute Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.<sup>22</sup>

### **9. Unternehmen der Caritas schaffen familienfreundliche Arbeitsbedingungen**

Angesichts der insbesondere an Mitarbeiter(inne)n in sozialen und Gesundheitsberufen gerichteten Flexibilitätsanforderungen schaffen die Unternehmen der Caritas Arbeitsstrukturen, die Rücksicht auf familiäre Belange nehmen.<sup>23</sup> Damit werden auch die Voraussetzungen für die Gewinnung von Fachkräften verbessert.

### **10. Unternehmen der Caritas schaffen ein ausgewogenes<sup>24</sup>**

**Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften**  
Frauen und Männer verfügen jeweils über unterschiedliche Führungsstile und -qualitäten. Aus Gründen der besseren Nutzung vorhandener Führungskompetenzen ist ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in der Leitungsebene erforderlich.

### **11. Unternehmen der Caritas handeln innovativ, wirtschaftlich, nachhaltig und transparent**

Unternehmerisches Handeln und die Verwirklichung des kirchlichen Sendungsauftrages stellen keinen Widerspruch dar. Durch wirtschaftlich verantwortungsvolles, an unternehmerischen Maßstäben orientiertes Handeln lässt sich gerade vor dem Hin-

tergrund sich verschärfender Rahmenbedingungen der im Vordergrund stehende kirchliche Sendungsauftrag nachhaltig sichern. Zum unternehmerischen Handeln gehört die Anwendung des gängigen betriebswirtschaftlichen Instrumentariums. Unternehmerisches Handeln zeigt sich jedoch vor allem darin, dass sich die Unternehmen der Caritas im Rahmen ihrer christlichen Wertorientierung mit ihrem innovativen Leistungsangebot und ihren Ressourcen fortwährend an den Präferenzen der Nachfrage ausrichten. Dieses eigene Profil stärkt auch die Position im Wettbewerb. Ihre Hilfestellung ist auf Nachhaltigkeit angelegt, das heißt, sie zielt darauf ab, den hilfesuchenden Menschen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Die Unternehmen der Caritas gehen zudem verantwortungsvoll und effizient mit den zur Verfügung stehenden finanziellen, materiellen und ökologischen Ressourcen um.

Unternehmen der Caritas machen ihr wirtschaftliches Verhalten für die Öffentlichkeit und die Mitarbeiterschaft transparent. Sie informieren in geeigneter Form über das abgeschlossene Wirtschaftsjahr, insbesondere über die Leistungserstellung sowie die Mitarbeit von beziehungsweise Aktivitäten für Ehrenamtliche(n)/Freiwillige(n) und die Verwendung von Spendengeldern.<sup>25</sup>

### **12. Unternehmen der Caritas öffnen sich für andere Kulturen**

Die Unternehmen der Caritas tragen dazu bei, Ausgrenzungen aller Art zu überwinden, da die Verheißung eines „Lebens in Fülle“ allen Menschen gilt. Die Unternehmen der Caritas fördern

durch entsprechende Angebote die interkulturelle Kompetenz. In diesem Sinne sind kulturelle Offenheit und Lernbereitschaft bei den Mitarbeiter(inne)n gelebter Alltag. Die interkulturelle Öffnung hat Einfluss auf die Personalauswahl der Dienste und Einrichtungen der Unternehmen der Caritas. Grundsätzlich berücksichtigen die Dienstleistungsangebote der Unternehmen der Caritas unterschiedliche kulturelle Voraussetzungen unter Berücksichtigung der Grundordnung für den kirchlichen Dienst.<sup>26</sup>

### **13. Unternehmen der Caritas handeln offensiv im Wettbewerb**

Unternehmen der Caritas bejahen Trägervielfalt, Wettbewerb und Wahlrecht der Nutzer(innen), sie handeln offensiv als Akteure auf dem Markt sozialer Dienstleistungen. Dies erfordert eine selbstbewusste Darstellung des eigenen Profils und der spezifischen Qualität der Arbeit sowie eine aktive und ethisch verantwortliche Beteiligung am Wettbewerb.

### **14. Unternehmen der Caritas verhalten sich fair im Wettbewerb**

Der Wettbewerb auf dem Sozialmarkt ist eine Realität, der sich Unternehmen der Caritas zu stellen haben. Dazu gehört auch ein innerverbandlicher Wettbewerb. Unternehmen der Caritas nehmen am Wettbewerb mit fairen Mitteln teil. Darüber hinaus setzen sie sich für faire Wettbewerbsbedingungen ein. Dies

schließt auch die Trägerpluralität ein, die es freigemeinnützigen Anbietern ermöglicht, ihre Leistungen anzubieten. Darüber hinaus muss der Markt so gestaltet sein, dass sich die Unternehmen der Caritas an den Präferenzen der Nutzer(innen) orientieren können. Dabei arbeiten sie insbesondere mit den Partnern in der freien Wohlfahrtspflege zusammen.

### **15. Unternehmen der Caritas agieren im verbandlichen und kirchlichen Ordnungsrahmen**

Die Unternehmen der Caritas halten sich an die Satzung des mitgliedschaftgebenden Verbandes, die Verbandsordnung des Deutschen Caritasverbandes und die Tarifpolitischen Leitlinien des Deutschen Caritasverbandes. Zudem halten sie die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse, die Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO), die Arbeitsvertragsrichtlinien oder andere kirchliche Vergütungssysteme ein. Sie sind offen für eine ökumenische Zusammenarbeit.

#### **Anmerkungen**

1. Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 1997, IV. Leistungsprofil, (5) unter [www.caritas.de/2501.html](http://www.caritas.de/2501.html).
2. Die Kommission „Ökonomie in der Caritas“ der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes empfiehlt, die Leitlinien nach Beschlussfassung in den einzelnen Arbeitsfeldern vor dem

Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen zu reflektieren.

3. Vgl. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (Hrsg.): *Enzyklika Deus caritas est von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die gottgeweihten Personen und an alle Christgläubigen über die christliche Liebe (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls, Nr. 171)*. Bonn, 2006.
4. Vgl. DEUTSCHE BISCHOFSKONFERENZ: *Das Profil sozialer Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft im Kontext von Kooperationen und Fusionen. Arbeitshilfe 209*, März 2007, insbesondere Kapitel 3 und 5 sowie *Leitbild des Deutschen Caritasverbandes*, Freiburg im Breisgau, 1997.
5. „Außerdem darf praktizierte Nächstenliebe nicht das Mittel sein, was man heute als Proselytismus bezeichnet. Die Liebe ist umsonst; sie wird nicht getan, um damit andere Ziele zu erreichen.“ In: *Enzyklika Deus caritas est*, Nr. 31 c.  
Hinweis: Der Ausdruck „Proselytismus“ bezeichnet in der Religion beziehungsweise Mission die Bemühung um einen Wechsel der Konfession. Er bezeichnet also das Abwerben von Gläubigen aus anderen Kirchen und Glaubensgemeinschaften hin zur eigenen Kirche oder Gemeinschaft.
6. An dieser Stelle wird ein weiter Begriff der Dienstgemeinschaft gemäß dem Leitbild des Deutschen Caritasverbandes (Freiburg im Breisgau, 1997, S. 4) verwendet.
7. Die Leistung der Mitarbeitenden wird in den Unternehmen der Caritas anerkannt und gefördert.
8. Die Bedeutung der anwaltschaftlichen Funktion muss nach Arbeitsbereichen der Caritas differenziert werden.
9. Die Eckpunkte des Deutschen Caritasverbandes zum Thema „Selbstbestimmte Teilhabe sichern, Märkte ordnen, im Wettbewerb bestehen“ wurden am 18. Oktober 2007 von der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes verabschiedet und in der neuen *caritas* Heft 2/2008, S. 32–38, veröffentlicht.
10. II. Vatikanisches Konzil, *Pastoralkonstitution Gaudium et spes*, 26: AAS 58 (1966) 1046–1047.
11. JOHANNES PAUL II.: *Enzyklika Centesimus annus*, 39: AAS 83 (1991) 843.
12. Vgl. *Kompendium der Soziallehre der Kirche*, Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden. Freiburg im Breisgau : Herder Verlag, 2006, S. 153.
13. *Ebd.*, S. 147.
14. Zum 31. Dezember 2006 zählte die verbandliche Caritas 24.939 Einrichtungen und Dienste, in denen 520.186 berufliche Mitarbeitende beschäftigt waren. Unterstützt werden sie von mehreren hunderttausend ehrenamtlich/freiwillig tätigen Mitarbeitenden. Ebenso arbeiten und lernen im Bereich der Caritas eine beträchtliche Anzahl von Auszubildenden beziehungsweise Schüler(inne)n, Zivildienstleistenden und jungen Menschen im freiwilligen sozialen Jahr. In der stationären Altenhilfe liegt der bundesweite Anteil der Caritas an der Zahl der Einrichtungen bei 14 Prozent. 15 Prozent

der ambulant betreuten Pflegebedürftigen werden von Caritas-Sozialstationen versorgt (beide Zahlen Stand 15. Dezember 2005). Etwa ein Fünftel der Plätze in allgemeinen Krankenhäusern entfällt auf die Caritas (Stand 31. Dezember 2006).

15. *Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht“*. März 2007, S. 18 f. und S. 20 ff. Die Ausgestaltung und Arbeit des Aufsichtsgremiums orientiert sich dabei an den Bestimmungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), zu Transparenz und Publizität (TransPuG) und des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).
16. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (Hrsg.), 9. ergänzte Auflage, 2003.
17. Vgl. *Abgabenordnung (AO) §§ 52–54*.
18. Überschüsse wirtschaftlicher, steuerpflichtiger Geschäftsbetriebe oder von gewerblichen Töchtern, die mit Hilfe gemeinnützigen Kapitals gegründet worden sind, sind gemäß des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts nach ihrer Versteuerung an das gemeinnützige Mutter-Unternehmen abzuführen und verbleiben damit auch im gemeinnützigen Bereich.
19. Eckpunkte: „Selbstbestimmte Teilhabe sichern, Märkte ordnen, im Wettbewerb bestehen“, a.a.O., neue *caritas* Heft 2/2008, S. 32.
20. Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, siehe neue *caritas* Heft 8/2003, S. 39.
21. Die bestehenden Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas (Freiburg im Breisgau, 2003) müssen noch zu einer Qualitätspolitik des DCV weiterentwickelt werden.
22. Vgl. Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, neue *caritas* Heft 8/2003, S. 38.
23. Instrumente einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik sind unter anderem betriebliche Möglichkeiten der Kinderbetreuung bei kurzfristigen Betreuungsgängissen, Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros sowie die Implementierung eines Kontakthalteprogramms für beurlaubte Mitarbeiter(innen).
24. Anzustreben ist ein Anteil von Frauen von 50 Prozent.
25. *Leitbild des DCV*, a.a.O., S. 16 und *Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und wirtschaftliche Aufsicht“*. März 2007, S. 27.
26. Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas, neue *caritas* Heft 8/2003, S.39.

Beschluss der 6. Delegiertenversammlung des DCV  
Essen, den 16. Oktober 2008

DR. PETER NEHER  
Präsident

Kontakt: Gaby Hagemans, hagemans@skf-zentrale.de